

**Appui de la recherche pour le développement :
Évaluation des détails de la démarche
de prestation de programmes du CRDI**

Sarah Earl
Terry Smutylo

Section de l'évaluation
Direction générale des services institutionnels, CRDI

Mai 1998

ARCHIV
EARL
no. 110423

Sommaire

La démarche de prestation de programmes du CRDI est fondée sur des contacts directs avec des experts et semble consommer énormément de main-d'œuvre, comme on le croit généralement partout au Centre. À la suite d'une série d'ateliers organisés avec des membres du personnel du Centre, on a dégagé les quatorze caractéristiques suivantes de la démarche de prestation de programmes du CRDI :

1. Dépistage et repérage de talents
2. Financement souple et pertinent
3. Motivation et qualité de la recherche
4. Relations de collégialité avec les partenaires de la recherche
5. Établissement de liens entre la recherche et le contexte du développement
6. Institutionnalisation de la recherche pour le développement
7. Établissement d'un réseau de recherche
8. Liens avec les donateurs
9. Accès aux compétences canadiennes
10. Création de capacité ciblée
11. Surveillance d'appui et détaillée
12. Apport technique et méthodologique d'experts
13. Engagement professionnel intense
14. Enjeux institutionnels

On a analysé un échantillon de quarante rapports d'évaluation, produits au cours de la dernière décennie, pour y trouver les facteurs qui ont une incidence sur les résultats des projets. On en a dégagé 407. Ces facteurs ont été ensuite comparés aux quatorze caractéristiques de la démarche du CRDI. Les résultats de l'analyse indiquent qu'il y a congruence entre les caractéristiques de la démarche du CRDI définies au cours des ateliers et les facteurs qui, selon les évaluateurs, ont joué sur les résultats des projets. Parmi les facteurs déterminants, 84 % étaient liés aux caractéristiques du CRDI et 16 % n'avaient rien à voir avec l'influence du CRDI, ou y échappaient. Les facteurs déterminants ne s'excluent pas mutuellement : ils se présentent par grappes. Dans le quart des rapports d'évaluation, les auteurs indiquent que huit ou plus des quatorze caractéristiques du CRDI ont joué sur les résultats de projets.

Si l'on se fonde sur le nombre de fois que les évaluateurs les ont mentionnées, les quatre caractéristiques les plus importantes de la démarche de prestation de programmes du CRDI sont les suivantes :

- apport technique et méthodologique d'experts;
- promotion de l'institutionnalisation de la recherche pour le développement;
- création de capacité de recherche;
- promotion de l'établissement de réseaux de recherche.

Ces caractéristiques représentent 45 % des facteurs qui jouent sur les résultats des projets et il est question de trois de ces caractéristiques ou des quatre dans 24 des 40 rapports d'évaluation.

On a constaté une tendance aux commentaires négatifs sur la participation du CRDI à des projets de recherche pour le développement. Un commentaire négatif signifiait que le facteur n'était pas présent ou ne l'était pas suffisamment, et l'évaluateur a indiqué que sa présence aurait été avantageuse sur le projet. Au total, 12 % des 341 facteurs déterminants liés au CRDI étaient négatifs, mais leur fréquence est à la hausse. Entre 1994 et 1996, les commentaires défavorables sont demeurés sous la barre des 10 %, mais ils ont grimpé à 24 % et 39 % respectivement en 1997 et 1998.

La caractéristique du CRDI qui a suscité le plus de commentaires négatifs a été sa capacité de fournir une surveillance d'appui et détaillée. Il faut étudier la question plus à fond, mais les preuves tirées des rapports d'évaluation indiquent que le problème s'aggrave. Parmi les facteurs déterminants liés à la surveillance du CRDI, 41 % (7/17) étaient négatifs et la plupart des commentaires en question ont été formulés dans le cadre de rapports d'évaluation produits depuis trois ans.

Cette étude est un premier volet d'un processus qui vise à définir la place du CRDI parmi les organismes subventionnaires de la recherche pour le développement. Une étude plus poussée pourrait emprunter de nombreuses orientations différentes, y compris celle des comparaisons avec des organisations appropriées ou une étude d'évaluation des environnements de recherche où œuvre le CRDI.

Table des matières

Introduction	1
Méthodologie	2
Résultats de l'étude	
Première étape : Ateliers	3
Deuxième étape : Analyse des rapports d'évaluation	4
Caractéristiques non mentionnées dans les rapports d'évaluation	4
Facteurs positifs et facteurs négatifs	5
Les caractéristiques de la démarche du CRDI	
1) Apport technique et méthodologique d'experts	7
2) Institutionnalisation de la recherche pour le développement	9
3) Création de capacité ciblée	11
4) Établissement de réseaux de recherche dans la collectivité scientifique	12
5) Financement souple et pertinent	13
6) Dépistage et repérage de talents	14
7) Accès aux compétences canadiennes	15
8) Motivation et qualité de la recherche	16
9) Établissement de liens entre la recherche et le contexte du développement	17
10) Surveillance d'appui et détaillée	18
11) Liens avec les donateurs	19
12) Relations de collégialité avec les partenaires de la recherche	20
Autres facteurs qui jouent sur le résultat des projets	20
Conclusion	
Sommaire des résultats	21
Recommandations relatives à la recherche plus poussée	23
Annexes	
Annexe 1 : Liste de rapports d'évaluation	24
Annexe 2 : Synthèse des ateliers	27
Annexe 3 : Nombre de rapports d'évaluation contenant des commentaires sur chaque caractéristique de la démarche de prestation de programmes du CRDI	30

Introduction

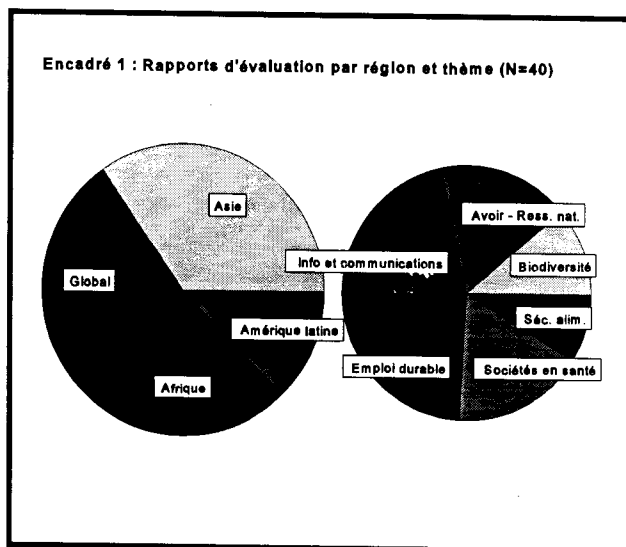
Depuis le début des années 90, la façon du CRDI de structurer ses activités, d'organiser son personnel et d'aborder sa programmation a changé considérablement. Ces réorientations de structure et de principes visaient à rendre la prestation des programmes plus efficace et efficiente et à adapter des paradigmes scientifiques dominants aux besoins de développement des sociétés et aux conjonctures des régions en voie de développement. La transition s'est produite dans le contexte de la réduction des niveaux de financement du secteur public, d'une dépendance croissante du financement non parlementaire et de changements d'attitude face à l'aide au développement. Compte tenu de ces changements des contextes interne et externe, le CRDI a commencé à se demander si sa façon traditionnelle de fonctionner est toujours possible et appropriée. Nous analysons dans ce rapport la démarche de prestation de programmes à forte consommation de main-d'œuvre qu'a toujours suivie le CRDI afin d'aider à éclairer la discussion qui vise à déterminer s'il est souhaitable et faisable que le Centre continue de travailler ainsi. On y définit les principales caractéristiques de la façon dont le CRDI s'y prend pour appuyer la recherche pour le développement et l'on se fonde ensuite sur des rapports d'évaluation existants pour démontrer des caractéristiques de cette façon de procéder qui ont joué un rôle important dans les résultats des projets.

Cette étude vise à aider la haute direction du CRDI à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles et à expliquer comment le CRDI aborde les bailleurs de fonds et les organismes partenaires. D'autres travaux sur des facteurs contextuels et la capacité actuelle s'imposeront si l'on veut fournir des commentaires sur la façon dont le Centre pourrait modifier sa façon de faire pour être plus efficace à l'avenir, et s'il devrait le faire. Ce rapport n'aborde pas directement la question de savoir si le CRDI occupe un créneau particulier parmi les organismes subventionnaires du

développement. Il faudrait à cette fin comparer les démarches de plusieurs organismes. En décrivant les facteurs que les évaluations du CRDI associent à une recherche efficace sur le développement, on jette toutefois les bases d'une telle étude comparative.

Méthodologie

La probabilité d'obtenir des résultats biaisés a compliqué le choix, par la Section de l'évaluation, de la méthodologie d'évaluation de la démarche de prestation de programmes du CRDI. En concevant cette étude, nous craignons que si on les interrogeait au sujet de la démarche du CRDI, les bénéficiaires n'aient peur de critiquer le Centre, n'aient oublié les détails de projets antérieurs ou ne les aient confondus avec d'autres activités plus récentes. Afin d'évaluer les caractéristiques de la prestation de programmes par le CRDI sur une période plus longue, on a procédé à une méta-analyse des résultats et d'un échantillon de 40 rapports d'évaluation produits au cours des dix dernières années. Même si les rapports d'évaluation portent avant tout sur un éventail d'enjeux qui ont trait à des projets individuels, des groupes de projets, des réseaux, des institutions en particulier ou des secteurs de programmation, la présente étude en regroupe et interprète les résultats pour aborder les enjeux au niveau du Centre. Cette méthodologie repose sur deux hypothèses : tout d'abord, la démarche du CRDI se concrétise par l'appui de programmes que le Centre accorde à des projets, des institutions et des réseaux. Deuxièmement, même si ces évaluations ne visaient pas à répondre aux préoccupations particulières soulevées par la présente étude, les commentaires qu'elles contiennent sur les facteurs déterminants des résultats de projets sont pertinents et il est possible de les regrouper. Ces renseignements sont utiles parce que les facteurs déterminants illustrent, sous un jour favorable ou défavorable, le mode de fonctionnement du CRDI en dépit de l'évolution de la conjoncture, des concepts et des contextes où a oeuvré le Centre. Cette méthodologie n'entend pas être définitive. Cependant, si l'on se fonde sur des évaluations réalisées au cours de la dernière décennie, elle donne une idée de la façon de fonctionner du CRDI.



On a choisi un échantillon de 40 rapports d'évaluation parmi les 212 produits depuis 1988. Les critères de sélection visaient à assurer une représentation régionale et thématique. L'encadré 1 illustre la ventilation régionale et thématique de la représentation. Des évaluateurs externes dont le CRDI avait retenu les services à contrat ont réalisé trois quarts des évaluations. Les rapports d'évaluation portant avant tout sur l'Afrique n'étaient inévitablement pas assez nombreux parce que même si l'on dépense beaucoup dans cette

région, les projets réalisés en Afrique ne sont pas évalués aussi souvent que ceux qui sont lancés en Amérique latine et en Asie¹. (Voir à l'annexe 1 une liste alphabétique des évaluations incluses dans l'analyse.)

Des ateliers organisés avec des membres du personnel du Centre ont permis d'établir les caractéristiques qui définissent la démarche du CRDI. Cette démarche repose sur les contacts directs avec des experts qui semblent consommer énormément de main-d'œuvre et de temps, comme on le croit en général dans tout le Centre. On a ensuite comparé ces caractéristiques aux facteurs qui, selon les rapports d'évaluation, ont eu une incidence sur les résultats des projets subventionnés par le Centre. On a ensuite procédé à une analyse quantitative des données qualitatives contenues dans les rapports d'évaluation.

Résultats de l'étude

Première étape : Ateliers

Au cours de deux ateliers auxquels ils ont participé, des membres du personnel du Centre ont produit une liste de 30 activités que le CRDI réalise habituellement pour appuyer des projets de recherche pour le développement. Ces activités ont été ensuite définies en fonction des quatorze caractéristiques principales qui décrivent la démarche de prestation de programmes du CRDI. (Voir l'encadré 2 et l'annexe 2.) Ces caractéristiques couvrent l'éventail des activités exécutées par les administrateurs de programme dont les efforts traduisent dans la réalité les principes et les politiques du Centre. Les membres du personnel des programmes apportent toutes sortes de contributions et investissent beaucoup de temps pour aider l'équipe de recherche pendant toute la phase de conception et de mise en œuvre du projet. Par exemple, pour créer une capacité ciblée (caractéristique 10), il peut être nécessaire d'organiser des séminaires de formation et des détachements à l'étranger, d'aider à concevoir un atelier de formation, de trouver

Encadré 2 : La démarche de prestation de programmes du CRDI

1. Dépistage et repérage de talents
2. Financement souple et pertinent
3. Motivation et qualité de la recherche
4. Relations de collégialité avec les partenaires de la recherche
5. Établissement de liens entre la recherche et le contexte du développement
6. Institutionnalisation de la recherche pour le développement
7. Établissement d'un réseau de recherche
8. Liens avec les donateurs
9. Accès aux compétences canadiennes
10. Création de capacité ciblée
11. Surveillance d'appui et détaillée
12. Apport technique et méthodologique d'experts
13. Engagement professionnel intense
14. Enjeux institutionnels

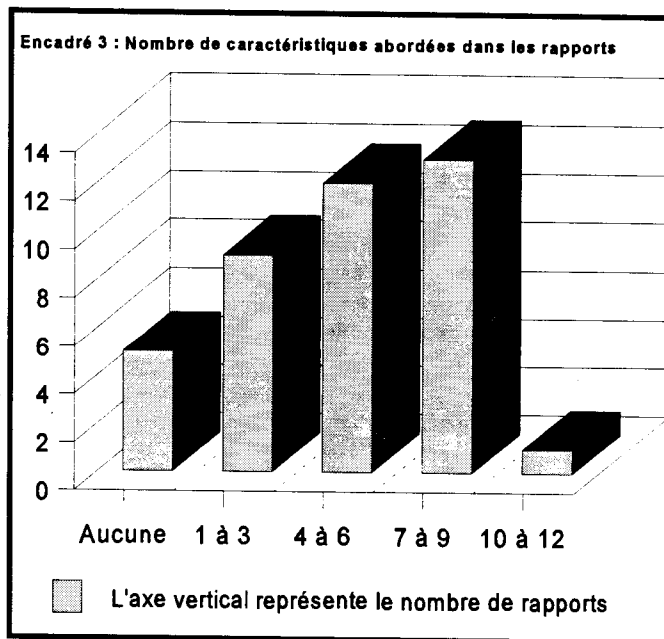
¹ Voir «A Profile of IDRC Evaluators» de Trish Wind, dans The Annual Corporate Evaluation Report 1997, 10.

des institutions et des particuliers qui ont du potentiel et d'établir des liens entre l'équipe de recherche et des experts canadiens.

En général, ces caractéristiques émanent de la philosophie et des valeurs générales fondamentales du CRDI et sont guidées par elles. Tout d'abord, le Centre réagit à un programme de recherche défini par l'hémisphère Sud et appuie la recherche appliquée qui peut contribuer au développement économique et social. Deuxièmement, le financement du CRDI n'est pas lié à des biens, des services ou des partenaires du Canada et le contrôle du projet de recherche est cédé à des scientifiques et des institutions des pays en voie de développement. Troisièmement, les experts d'Ottawa et des bureaux régionaux peuvent appuyer le projet de recherche en y contribuant sur le plan technique et en favorisant l'établissement de réseaux et de liens entre professionnels. Enfin, les administrateurs de programme du CRDI essaient de demeurer en contact rapproché et régulier avec l'équipe de recherche pendant toute la durée du projet.

Deuxième étape : Analyse des rapports d'évaluation

Même si chaque caractéristique de la démarche du CRDI est analysée séparément dans le présent rapport, il ne faut pas considérer qu'elles s'excluent mutuellement. Il s'agit de facteurs synergiques qui agissent et influent les uns sur les autres. Les administrateurs de programme du CRDI répondent par les éléments particuliers de la démarche sur lesquels il faut mettre l'accent dans l'élaboration et le suivi de chaque projet. Les rapports d'évaluation indiquent que les caractéristiques qui agissent sur le résultat de projets ont tendance à se présenter par grappes et non individuellement. Dans plus du tiers des rapports d'évaluation, on a noté qu'au moins sept des caractéristiques liées au CRDI agissaient sur la mise en œuvre du programme, mais la moyenne globale s'est établie à cinq caractéristiques mentionnées par rapport. (Voir l'encadré 3.)



Caractéristiques non mentionnées dans les rapports d'évaluation

Il y a en général une grande congruence entre la liste des caractéristiques produites par les ateliers, qui décrivent la démarche de prestation de programmes du CRDI, et les facteurs déterminants décrits dans les rapports d'évaluation, dont 84 % avaient trait aux caractéristiques du CRDI. Il y a

néanmoins cinq des trente activités décrites par les membres du personnel du Centre dont il n'est pas question dans les rapports d'évaluation comme facteur qui a joué sur le résultat de projets. On n'a donc pu les intégrer à l'analyse actuelle. Ces caractéristiques sont les suivantes :

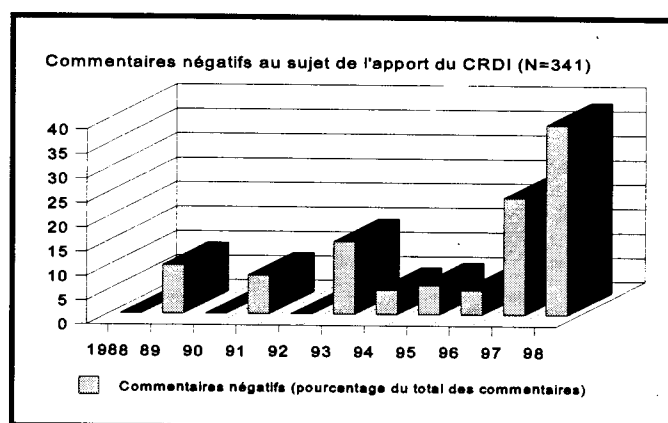
- Filtrage stratégique de propositions de projet;
- Déterminer la faisabilité financière d'un projet afin d'assurer que le budget est conforme aux objectifs;
- Promouvoir l'interaction entre les chercheurs d'expériences et de capacités qui varient;
- Le sentiment de vision, de détermination et d'engagement de l'administrateur de programme envers le projet;
- Le niveau élevé d'autonomie et de dépendance politique du Centre.

Il n'appartient pas à la présente étude de déterminer si ces activités jouent sur les résultats de projets. L'étude indique seulement qu'il n'est pas évident pour les évaluateurs que ces facteurs agissent sur le déroulement des projets. Ce n'est pas étonnant, étant donné que ces caractéristiques sont surtout internes au CRDI et ne seraient pas visibles pour les bénéficiaires et les évaluateurs.

Facteurs positifs et facteurs négatifs

Au total, les rapports d'évaluation contenaient 407 facteurs déterminants, dont 21 % étaient négatifs, qui ont agi sur les résultats de projets. Un commentaire négatif signifiait que le facteur n'était pas présent ou ne l'était pas suffisamment, et l'évaluateur a signalé que sa présence aurait été bénéfique pour le projet. Un facteur positif a aidé le projet à atteindre ou dépasser ses objectifs annoncés. De tels facteurs pourraient inclure l'influence des

résultats de la recherche sur la politique locale, régionale ou nationale, une contribution au développement économique et social ou le renforcement de la capacité de recherche d'une institution et d'un scientifique. Les cases ombrées que l'on trouve partout dans le rapport contiennent des exemples de commentaires positifs et négatifs tirés de l'échantillon d'évaluations.



Les rapports d'évaluation ont aussi dégagé 66 facteurs autres que ceux qui ont trait au CRDI, qui jouent sur les résultats des projets. Ces facteurs ont été classés séparément et sont analysés dans l'avant-dernière section du présent document. Sur les 341 facteurs déterminants qui portent spécifiquement sur la démarche de prestation de programmes du CRDI, 12 % seulement ont été négatifs. La proportion des commentaires négatifs a néanmoins augmenté au cours de la dernière décennie. Les rapports d'évaluation des trois

Encadré 5 : Nombre des commentaires négatifs (pourcentage du total des commentaires par caractéristique)

Surveillance d'appui et détaillée (N=17)	7 (41 %)
Financement souple et pertinent (N=27)	8 (30 %)
Relations de collégialité avec les partenaires de la recherche (N=11)	2 (18 %)
Institutionnalisation de la recherche pour le développement (N=49)	9 (18 %)
Motivation et qualité de la recherche (N=20)	2 (10 %)
Apport technique et méthodologique d'experts (N=53)	5 (9 %)
Accès aux compétences canadiennes (N=22)	2 (9 %)
Dépistage et repérage de talents (N=24)	2 (8 %)
Établissement de liens entre la recherche et le contexte du développement (N=37)	3 (8 %)
Liens avec les donateurs (N=16)	1 (6 %)
Création de capacité ciblée (N=45)	1 (2 %)
Établissement de liens entre la recherche et le contexte du	

dernières années contenaient plus de 60 % du total des remarques négatives sur la participation du CRDI à des projets de recherche pour le développement. Il convient toutefois de signaler qu'une ventilation des commentaires négatifs selon l'année de production du rapport d'évaluation n'indique pas nécessairement quand se sont produits les facteurs négatifs ou l'occasion ratée. Dans l'ensemble, les rapports d'évaluation ont porté sur 267 projets du CRDI et dans la majorité des cas, on a évalué des projets multiples terminés pendant les périodes variables. De plus, le rapport d'évaluation a rarement indiqué dans quel projet et à quel moment les problèmes ont surgi et c'est pourquoi on ne peut être plus précis quant au calendrier des événements sur lesquels portent les commentaires négatifs. Les rapports d'évaluation dégagent néanmoins une tendance précise. Les commentaires négatifs sur le rendement du CRDI deviennent de plus en plus fréquents. Entre 1994 et 1996, le nombre de commentaires négatifs est demeuré en-dessous des 10 %, mais dans les rapports d'évaluation produits en 1997 et 1998, il a grimpé à 24 % et 39 % respectivement.

Sur les dix-sept commentaires portant sur la surveillance de soutien et détaillée, 41 % étaient négatifs, ce qui en fait la caractéristique qui suscite le plus de commentaires négatifs. Suivent le financement souple et pertinent (30 %), l'établissement de relations de collégialité avec les partenaires de la recherche (18 %) et la promotion de l'institutionnalisation de la recherche pour le développement (18 %). Quant au reste des caractéristiques, les commentaires ont été négatifs dans

moins de 10 % des cas. (Voir l'encadré 5.)

Les caractéristiques de la démarche du CRDI

1) *Apport technique et méthodologique d'experts*

Grâce à leurs compétences spécialisées scientifiques et régionales, les administrateurs de programme du CRDI connaissent suffisamment à fond le domaine de recherche pour contribuer aux projets. Les ateliers ont dégagé quatre intrants que les administrateurs de programme du CRDI apportent aux projets : ils recommandent de nouvelles façons de concevoir et de mettre en oeuvre le projet de recherche; ils assurent un suivi efficace et suggèrent des applications et des utilisations éventuelles des résultats de la recherche; ils orientent les chercheurs vers les publications les plus récentes dans le domaine de la recherche; et ils présentent des TIC et des technologies de recherche pertinentes. Presque 13 % des 407 facteurs déterminants dégagés dans les rapports d'évaluation portaient au moins sur un de ces aspects. L'apport technique et méthodologique d'experts est la caractéristique la plus souvent mentionnée qui agit sur le résultat du projet : elle est mentionnée dans 25 des 40 rapports d'évaluation analysés. (Voir l'encadré 6 et l'annexe 3 pour une liste du nombre de rapports d'évaluation contenant des commentaires sur chaque caractéristique.)

Encadré 6 : Nombre de fois que les caractéristiques ont été mentionnées dans les rapports d'évaluation (Pourcentage du nombre total de commentaires) (N=407)

Apport technique et méthodologique d'experts	13 %
Institutionnalisation de la recherche pour le développement	12 %
Création de capacité ciblée	11 %
Établissement d'un réseau de recherche	9 %
Financement souple et pertinent	7 %
Dépistage et repérage de talents	6 %
Accès aux compétences canadiennes	5 %
Motivation et qualité de la recherche	5 %
Établissement de liens entre la recherche et le contexte du développement	5 %
Surveillance d'appui et détaillée	4 %
Liens avec les donateurs	4 %
Relations collégiales avec les partenaires de la recherche	3 %
Autres facteurs	16 %

Il a été question, dans treize rapports d'évaluation, de la valeur qui découle des suggestions du personnel du CRDI lorsqu'il propose de nouvelles méthodologies comme la démarche participative, la multidisciplinarité ou un volet spécifique aux sexes. Il semble que ces interventions deviennent de plus en plus importantes parce que presque tous les commentaires sont contenus dans des rapports produits depuis quatre ans. La recherche participative joue un rôle important dans la démarche du

CRDI depuis la fondation du Centre. On a noté dans cinq rapports d'évaluation que la participation des bénéficiaires de projets de recherche à la conception ou à la mise en œuvre du projet a contribué à sa réussite. Il y a eu deux commentaires négatifs seulement et l'on a affirmé dans les deux cas que si les méthodologies de recherche avaient été modifiées de façon à inclure la spécificité aux sexes ou la multidisciplinarité, le projet aurait donné de meilleurs résultats. L'importance de ce facteur est renforcée par les rapports de fin de projet (RFP) qui indiquent que des approches flexibles de la méthodologie, particulièrement au cours de la mise en œuvre d'un projet, peuvent contribuer à augmenter les chances d'un projet d'atteindre ses objectifs globaux².

Facteur : Apport technique et méthodologique d'experts

Le CRDI encourage maintenant les directeurs de projets éventuels à élaborer des projets qui se rapprochent davantage des besoins des utilisateurs et à faire vraiment participer ceux-ci à la définition de leurs besoins d'information. Le Centre reconnaît qu'il importe d'en apprendre sur les besoins d'information des utilisateurs et de fournir des produits et des services d'information conformes aux besoins définis afin de maximiser les retombées du projet sur les utilisateurs de la région. *Africa, Information, and Development: IDRC's Experience* (1994), 14

Six rapports d'évaluation portaient sur l'importance que le CRDI accorde à l'utilisation des résultats de recherche. Tous les commentaires ont été positifs et la majorité d'entre eux soulignaient l'effet bénéfique de l'importance que le CRDI attache aux utilisations éventuelles des résultats de recherche. On considérait que cette attitude contribuait à l'application commerciale, scientifique et politique des résultats des projets. Elle encourageait aussi l'équipe de recherche à croire que sa recherche pourrait avoir des effets importants dans ces collectivités et aiderait ainsi à assurer que le projet continuerait sur sa lancée.

Facteur : Apport technique et méthodologique d'experts

Une fois branché et fonctionnel, HealthNet s'est révélé un outil puissant pour le CRSN. Il lui a donné accès à du matériel bibliographique dans le monde entier et a permis aux employés de prendre part à différentes tribunes, toutes choses auparavant inaccessibles. Par ailleurs, le simple fait d'avoir une adresse électronique a eu pour effet de remonter considérablement le moral du personnel professionnel du Centre et de rehausser son statut au niveau national et international.

Origines et réalisations du Centre de recherche en santé de Navrongo (1996), 5

Dans huit rapports d'évaluation, les auteurs ont mentionné que le CRDI a appuyé la recherche en améliorant l'accès à l'information, ce que les équipes de recherche ont jugé utile. On a donné accès

² Brian Moo Sang. «Analysis of Project Completion Reports». CRDI : Section de l'évaluation, (mars 1998).

à des documents pertinents au moyen de liaisons électroniques, par l'entremise de la bibliothèque du CRDI ou en créant des centres de documentation. Les auteurs de dix rapports d'évaluation ont en outre indiqué que le CRDI a contribué à l'étude du projet en fournissant du financement pour du matériel terrain, des TIC et d'autres technologies de recherche. Le seul commentaire négatif est attribuable au fait qu'à la fin du projet, les ordinateurs ont été vendus à l'insu du CRDI.

2) Institutionnalisation de la recherche pour le développement

Facteur : Institutionnalisation de la recherche pour le développement

«Le financement du consortium a certes aidé à garder et à attirer des chercheurs de haut calibre au Pérou et dans les institutions membres. C'est en grande partie grâce à cet appui que de jeunes titulaires d'une maîtrise et d'un doctorat formés à l'étranger ont pu réintégrer les centres universitaires péruviens. Il importe aussi de souligner que sans l'appui du consortium, beaucoup d'économistes auraient quitté le Pérou. Le soutien financier du projet du CRDI et de l'ACDI a joué un rôle crucial en stabilisant le personnel et la capacité de recherche des institutions membres. La stabilité du financement du consortium a permis de lancer des activités de recherche de longue durée.»

Report on the Economic Research Consortium (1993), 13

On trouve dans vingt-six rapports d'évaluation des commentaires sur au moins un des trois moyens que le CRDI a pris pour aider à institutionnaliser la recherche pour le développement dans des pays en voie de développement, soit en assurant la légitimité et la reconnaissance de la recherche pour le développement, en créant des liens entre l'équipe de recherche et les stratégies, et en fournissant des tribunes pour la diffusion et l'examen des résultats de recherche. Sur les 407 facteurs déterminants, 12 % ont indiqué que ces moyens ont contribué aux résultats du projet.

Une façon pour le CRDI de protéger l'environnement de la recherche consiste à créer la capacité des institutions australes. Dans sept rapports d'évaluation, on indique comment l'appui du CRDI a contribué à la création d'institutions de recherche durables qui ont pu attirer et garder des chercheurs de calibre mondial. Cette intervention a aidé à renverser «l'exode des cerveaux» scientifiques que connaissent beaucoup de pays en voie de développement.

Le CRDI essaie d'améliorer la connaissance et le statut de la recherche qu'il appuie en donnant aux chercheurs accès à un auditoire plus vaste et plus influent. Cela signifie généralement qu'il faut chercher à accroître la valeur et la reconnaissance de la recherche à l'échelon des politiques locales, régionales ou nationales. La question est abordée dans vingt rapports d'évaluation et l'on indique dans quatre de ces rapports que l'exclusion des stratégies a une incidence négative sur l'utilisation des résultats de la recherche. Dans une même veine, au cours de l'étude *Suivi auprès des chargés*

de projet, on a constaté que leur gouvernement national a reconnu la majorité des chargés de projet à la suite de leur travail dans le cadre de projets du CRDI.[34]³

Facteur : Institutionnalisation de la recherche pour le développement

«Le projet de formation sur la santé/RDP lao aurait pu rayonner davantage si le CRDI avait été plus disponible pour agir comme catalyseur et assurer la liaison interministérielle, ce que la culture de la fonction publique n'a pas permis aux chercheurs de faire.» *Impact Study of IDRC Supported Projects in the Areas of Social Policy, Public Goods, and Quality of Life* (1998), 23.

«Presque tous les projets comprenaient des ateliers, des conférences ou des réunions avec des intervenants des administrations municipales et des gouvernements nationaux compétents. À la suite de ces activités, les politiciens, les organismes gouvernementaux nationaux et les administrations municipales ne considèrent plus que les ressources en eaux souterraines sont inépuisables. Ils les considèrent plutôt comme limitées, sérieusement surexploitées et vulnérables à la contamination provenant de toutes sortes de sources.»

Urban Water Management Research at IDRC: Impacts, Lessons Learned, and Recommendations (1995), 37.

Le CRDI donne aux chercheurs et aux institutions qui sont ses partenaires des tribunes d'examen critique par les pairs et les moyens de diffuser les résultats de leurs recherches. Dix rapports d'évaluation contenaient des commentaires sur cet apport qui a accru la visibilité du projet, en a amélioré l'impact, a réduit l'isolement que ressentaient les chercheurs de l'hémisphère austral et a permis aux chercheurs de se tenir au fait de la recherche en cours et de faire part d'expériences pertinentes à des collègues. Dans le rapport intitulé *Impact Study of IDRC Supported Projects in the Areas of Social Policy, Public Goods, and Quality of Life*, on conclut toutefois que même si les résultats de recherche ont été diffusés au moyen de documents, d'ateliers et de réseaux, ils portaient uniquement sur l'augmentation de la masse de renseignements et de concepts scientifiques⁴. Les résultats de recherche n'ont pas été interprétés pour les utilisateurs, ce qui a nui à leur incidence éventuelle.

³ Les rapports d'évaluation intitulés *Suivi auprès des chargés de projet* et *Impact Study of IDRC Supported Projects in the Areas of Social Policy, Public Goods, and Quality of Life* ont été inclus dans l'échantillon de ceux qui ont été analysés dans le contexte de la présente étude.

3) Création de capacité ciblée

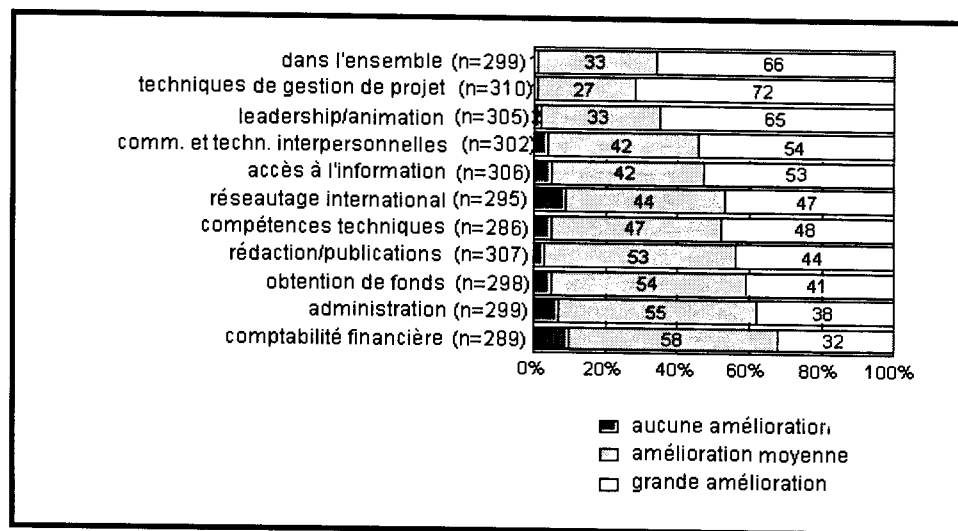
Facteur : Création de capacité ciblée

«Il y a au moins deux stades fondamentaux qui précèdent cette approche traditionnelle de l'aide au développement dans un pays comme le Cambodge. La première consiste à créer les éléments physiques et institutionnels les plus rudimentaires nécessaires pour même lancer un programme. D'où l'attention minutieuse que le CRDI accorde à des tâches aussi fondamentales que l'acquisition de mobilier de bureau, d'ordinateurs et de téléphones. De même, les cours de langue, une formation technique et fondamentale et l'établissement de systèmes simples de gestion de l'information ont aussi constitué une priorité.»

IDRC's Environment Program in Cambodia: An Assessment of the First Two Years (1995), 7

Depuis sa création, un élément fondamental du travail du CRDI consiste à définir les besoins des chercheurs et des institutions de l'hémisphère austral en ce qui concerne la formation et le renforcement des institutions, et à y répondre. Dans le cas de 11 % des 407 facteurs déterminants, on considère que ces interventions ont contribué au résultat du projet et dans un cas, on a signalé que l'absence de cet élément avait eu une incidence négative sur le projet. On a trouvé des allusions à la création de capacité dans vingt-cinq rapports d'évaluation analysés, même si la moitié décrivent simplement la formation appuyée par le CRDI.

Dans le rapport intitulé *Suivi auprès des chargés de projet*, on traite du rôle que le Centre a joué dans la création de la capacité de recherche de chargés de projet du passé. (Voir l'encadré 7.) On conclut que l'appui du CRDI a renforcé directement les connaissances spécialisées des chercheurs et rehaussé ainsi leur profil personnel et favorisé leur cheminement de carrière, surtout grâce à l'expérience acquise de la gestion de projet, à la participation à des séances de formation et à l'établissement de réseaux avec des membres du personnel du programme.[22] Les auteurs du rapport ont aussi observé toutefois une tendance négative qui se dégage depuis quelques années. Ils ont indiqué que le contact direct entre les membres du personnel et les chercheurs a constitué une importante source d'efficacité du CRDI dans la création de capacité. La baisse perçue des contacts directs entre les membres du personnel du programme et les chargés de projet peut révéler des contraintes qui pourraient avoir des répercussions sur la création de capacité et la qualité des résultats de recherche.[xi]



Encadré 7 : Amélioration des compétences des chargés de projet

Source : *Suivi auprès des chargés de projet*, par S. Salewicz et A. Dwivedi, 1996

4) Établissement de réseaux de recherche dans la collectivité scientifique

Neuf pour cent des facteurs qui ont une incidence sur le résultat de projets portent sur l'établissement de réseaux de recherche entre scientifiques. La majorité des vingt-quatre rapports d'évaluation où il en a été question ont louangé la capacité du CRDI d'établir des liens entre des scientifiques oeuvrant dans des domaines connexes. La plupart des rapports d'évaluation ont énuméré les avantages techniques découlant de partenariats professionnels tandis que d'autres ont présenté des commentaires sur l'amélioration des titres des chercheurs, de l'accès à l'information, des contacts internationaux et des possibilités de formation.

Facteur : Établissement de réseaux de recherche

«À cette fin, on a conçu le projet de façon à réunir quatre établissements différents de recherche et d'éducation au Vietnam de façon à encourager l'échange interdisciplinaire d'idées sur la pauvreté urbaine et les réponses stratégiques. À cet égard, le projet même a été très innovateur, car il a créé un cadre d'interaction entre des institutions qui n'avaient jamais travaillé ensemble auparavant de façon structurée.»

Shelter and Environmental Improvement for the Urban Poor, (1996) 2.

5) Financement souple et pertinent

Presque 7 % des 407 facteurs déterminants portaient sur l'importance d'un financement souple et pertinent. Il en a été question dans quinze rapports d'évaluation. Dans six rapports d'évaluation, on a souligné la volonté du Centre d'appuyer des recherches non financées par d'autres donateurs. À cet égard, les commentaires ont été positifs et l'on a considéré que les fonds avaient aidé à animer des domaines de recherche qu'on aurait autrement négligés.

Le CRDI est sensible aux priorités de recherche et aux besoins des utilisateurs des pays en voie de développement et il a été question, dans six rapports, de l'importance pour le CRDI d'encourager les bénéficiaires à participer à l'élaboration de projets et à aider à établir les priorités du financement.

Les questions de calendrier ont toutefois soulevé des critiques. Dans six rapports d'évaluation, on a signalé que le versement en retard des fonds avait interrompu le projet, que les membres de l'équipe de recherche étaient d'avis que la recherche avait pris fin prématurément. Au sujet de l'incidence négative d'une fermeture prématurée sur l'impact d'un projet, les auteurs du document intitulé *The Impact Study of IDRC Supported Projects in the Areas of Social Policy, Public Goods, and Quality of Life* ont conclu qu'il serait avantageux pour le CRDI de mettre en œuvre une phase «post-achèvement» d'une durée de six mois, qui porterait avant tout sur l'utilisation de la recherche.

Facteur : Financement souple et pertinent

«La stratégie d'information du CRDI pour l'Afrique a été un moyen très efficace de diriger et de coordonner ses activités de projet et d'établir ses priorités de programme sur le continent africain en se fondant sur les besoins exprimés. C'est un outil efficace qui permet à un organisme donateur comme le CRDI de répondre aux besoins exprimés de pays bénéficiaires de subventions au lieu de fournir de l'appui dans des domaines où le besoin est défini simplement par les donateurs.»

Africa, Information, and Development: IDRC's Experience (1994), 18

6) Dépistage et repérage de talents

Facteur : Dépistage et repérage de talents

«Les meilleurs centres de recherche du Pérou font partie du consortium. C'est seulement dans des cas exceptionnels qu'un bon chercheur ne fait pas partie de ses institutions membres. Les institutions du consortium sont très respectées par les milieux universitaires péruviens et par beaucoup de distingués péruviens d'autres milieux.»
Report of the Economic Research Consortium (1993), 5.

«Même s'il est un peu mieux établi maintenant, le Centre était, au début du projet, une institution relativement nouvelle qui avait besoin d'établir ses antécédents professionnels et de regrouper ses ressources et son infrastructure. Sa principale force réside dans la capacité professionnelle et l'engagement personnel de son directeur et de son personnel de base, et son besoin de prouver sa crédibilité en tant qu'institution.»
Resource Costs of Under-Nutrition and Morbidity; Informal Sector Street Food; and Inland Fisheries Impact Case Studies (1997), 2.

Presque 6 % des 407 facteurs déterminants portaient sur le choix des participants. Treize rapports d'évaluation contenaient des commentaires sur l'incidence qu'ont eue sur le projet le type d'institution (gouvernementale ou universitaire) et l'expérience, le leadership, la compétence technique, le réseau et la détermination du directeur de projet. Dans le document intitulé *The Impact Study of IDRC Supported Projects in the Areas of Social Policy, Public Goods, and Quality of Life*, on le confirme en concluant que le leadership est un facteur déterminant qui joue un rôle clé.

«Il n'est pas étonnant que les projets réalisés avec compétence, c'est-à-dire qui ont atteint leurs objectifs ou ont eu un impact, avaient tendance à être ceux dont le directeur avait un statut, une capacité professionnelle et de la crédibilité dans ces institutions, était déterminé à en favoriser le développement, ou a pu établir des contacts et mettre à contribution des réseaux afin de promouvoir les résultats de la recherche. L'absence de ces caractéristiques a semblé affaiblir la capacité du projet, qu'il se soit agi de produire une recherche solide sur le plan technique ou de communiquer avec les utilisateurs éventuels par sa mise en œuvre et ses produits de façons qui auraient pu favoriser leur contribution.» [9]

Il est évidemment important de trouver le bon directeur de projet ou la bonne institution, mais il y a un élément de risque en cause, parce que le CRDI traite souvent avec des partenaires qui n'ont pas démontré leur capacité de réaliser des projets de recherche internationaux. Il semble toutefois que dans les cas analysés, le Centre ait pu trouver des partenaires qui ont contribué avantageusement aux projets parce qu'on a laissé entendre dans deux rapports d'évaluation seulement que le leadership ou les participants ne pouvaient relever les défis posés par le projet.

7) Accès aux compétences canadiennes

Facteur : Accès aux compétences canadiennes

«Le projet a une autre contrainte qui est liée à sa conception, soit le rôle limité que les conseillers canadiens ont pu jouer dans sa mise en œuvre. Cette contrainte a découlé directement du financement limité disponible pour appuyer les conseillers canadiens et découle aussi de la politique que le CRDI a adoptée depuis longtemps afin de concentrer les dépenses sur les institutions des pays en voie de développement plutôt que sur la participation canadienne. ...En jouant un rôle plus important, les conseillers canadiens auraient pu accroître le partage de l'information et la collaboration directe entre les institutions vietnamiennes.»

Shelter and Environmental Improvement for the Urban Poor (1996), 33

«Le CRDI a apporté une contribution importante et peut-être sous-estimée en établissant ce qu'on peut appeler une «capacité de collaboration». Les organismes de recherche du Canada participant à des projets subventionnés par le CRDI ont en fait reçu les connaissances spécialisées et l'expérience nécessaires pour effectuer, dans des pays en voie de développement, des recherches qui entraînent le transfert efficace de technologies douces et dures.»

Urban Water Management Research at IDRC: Impacts, Lessons Learned, and Recommendations (1995), 32

Même si le soutien que le CRDI accorde à la recherche n'est pas axé avant tout sur les institutions canadiennes, le Centre donne régulièrement à des partenaires du Sud accès à des experts et à des institutions du Canada en facilitant l'établissement de liens avec des chercheurs, des entreprises privées, des organismes gouvernementaux, des institutions de recherche et des universités du Canada. Plus de 5 % des 407 facteurs déterminants portaient sur cette caractéristique qui a été mentionnée dans quatorze rapports d'évaluation. Deux de ces rapports seulement ont traité des liens internationaux de façon négative. On a considéré dans la grande majorité des cas que les partenariats entre le Canada et le Sud ont amélioré l'évolution technique du projet de recherche notamment en donnant de la formation ou en contribuant des éléments scientifiques, ou par des innovations techniques. Les deux commentaires négatifs ont indiqué qu'une participation encore plus grande des experts du Canada aurait été bénéfique pour le projet ou l'institution.

Le transfert de connaissance n'est toutefois pas unidirectionnel et quatre rapports d'évaluation contenaient des commentaires sur la façon dont les Canadiens ont bénéficié de partenariats avec des chercheurs et des institutions du Sud. Dans un cas, le Canada a eu accès à la technologie avancée de la Chine qui a trait aux hybrides des Brassica tandis que dans l'autre, on a établi une relation de longue durée entre des universités canadiennes et mexicaines.

8) Motivation et qualité de la recherche

Sur les 407 facteurs contenus dans les rapports d'évaluation qui étaient censés avoir eu un effet sur les résultats des projets, 5 % avaient trait à la capacité du CRDI de motiver les chercheurs. Trois rapports d'évaluation ont porté sur les éléments non monétaires qui incitent les participants à vouloir travailler à des projets subventionnés par le CRDI. Ces incitations comprennent le désir d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences techniques, la contribution que la recherche peut apporter à la société de leur pays et l'exposition internationale et les contacts professionnels qu'ils peuvent favoriser. Dans la même veine, le *Suivi auprès des chargés de projet* a évalué dans quelle mesure sept facteurs ont encouragé les directeurs de projet à demander l'aide du CRDI. La plupart des répondants ont indiqué qu'ils voulaient obtenir de l'aide non financière pour leur recherche. (Voir l'encadré 8.)

Facteur : Motivation et qualité de la recherche

«Pour être durable, un réseau doit appartenir à ses membres. Le réseau des oléagineux a été créé par le CRDI qui le contrôle en grande partie. Le réseau a été constitué surtout d'une série d'interventions du conseiller. Les orientations jugées importantes pour le CRDI ont eu une forte influence sur l'évolution du réseau. Le financement du CRDI a limité les interventions indépendantes des membres et empêché jusqu'à un certain point l'établissement de réseaux plus efficaces entre des pays.»

Evaluation of Oilseed Network (Ethiopia): Final Report (1991)

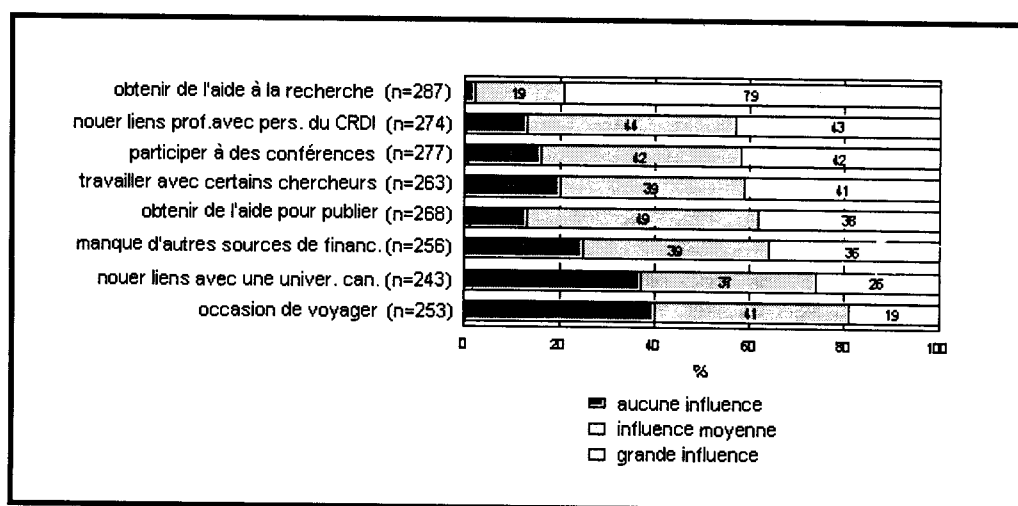
«C'est pourquoi on croit en général que l'appui du Centre a aidé à responsabiliser les intervenants, car il a aidé à créer une capacité nationale de gérer et de diriger son propre programme de recherche et de développement.»

Inland Fisheries Impact Study (1997)

La démarche de recherche pour le développement du CRDI repose sur le fait que le Centre permet aux chercheurs de contrôler leurs projets. Douze rapports d'évaluation ont indiqué que cette stratégie avait poussé l'équipe de recherche à réaliser un travail scientifique de grande qualité. Les deux rapports d'évaluation où l'on a signalé que le CRDI n'avait pas fonctionné ainsi l'ont blâmé clairement et indiqué qu'il avait eu une influence négative sur la mise en œuvre ou le résultat du projet de recherche. (Voir dans l'encadré ci-dessus une citation tirée d'un rapport d'évaluation où l'on critique les interventions du CRDI à cet égard.) Dans le rapport intitulé *Impact Study of IDRC Supported Projects in the Areas of Social Policy, Public Goods, and Quality of Life*, on signale une incidence qui a renforcé l'importance de cet aspect de la motivation :

«Même si ce facteur n'intervient pas sur une grande échelle et s'il est certainement difficile à quantifier, il semble logique que plus les participants comprennent et admettent un but et plus ils ont un sentiment d'appartenance, plus ils y consacreront d'attention et d'énergie. On pourrait aussi dire que le projet présente un sentiment

«d'appartenance, que les participants savent où le projet et eux-mêmes s'en vont, peuvent en diriger l'orientation (y compris le droit et la responsabilité d'y apporter les changements nécessaires) et assurer l'utilité de ses résultats.»[21]



Encadré 8: Raisons de solliciter l'appui du CRDI

Source : Suivi auprès des chargés de projet, par S. Salewicz et A. Dwivedi, 1996

9) Établissement de liens entre la recherche et le contexte du développement

Facteur : Établissement de liens entre la recherche et le contexte du développement

Le Centre comprend le fardeau énorme que le VIH/SIDA impose aux systèmes de soins de santé déjà épuisés et surchargés des pays en voie de développement. C'est pourquoi le CRDI a appuyé la mise au point d'une méthode de dépistage du VIH simple, rapide, fiable et abordable.

Evaluation Report of IDRC-Supported HIV/AIDS Research Projects (1995), 9

Reconnaissant qu'il fallait inclure les femmes dans le processus de développement, la DSSI a appuyé des projets d'information axés sur les femmes et des projets généraux qui les intègrent. Cet appui a produit des résultats de recherche valables qui ont une incidence sur les décisions stratégiques relatives aux femmes et ont rehaussé la visibilité globale des questions qui intéressent les femmes et du rôle qu'elles jouent dans le développement.

Analysis of the Approach to Addressing Gender Issues in ISSD (1993), 1

Sur les 407 facteurs qui ont eu une incidence sur le résultat de projets, 5 % portaient sur la capacité du CRDI d'établir un lien entre la recherche réalisée et le contexte du développement, ce qui met en

cause trois aspects du travail que le Centre fait lorsqu'il décide de financer un domaine de recherche : tout d'abord, comprendre et respecter le contexte du développement dans un pays ou une région en particulier; deuxièmement, reconnaître la valeur et la pertinence d'une question de recherche; et troisièmement, aider les chercheurs à définir les problèmes de développement et les travaux de recherche pertinents. Il est encourageant de constater que le Centre semble appuyer efficacement des projets de recherche dont les résultats sont applicables au contexte du développement dans les pays de l'hémisphère austral parce que, même s'il en a été question dans onze rapports d'évaluation, aucun des commentaires n'a été négatif.

10) Surveillance d'appui et détaillée

Sur les 407 facteurs déterminants qui ont agi sur le résultat de projet, 4 % portaient sur la surveillance exercée par le CRDI. On a insisté dans onze rapports d'évaluation sur l'importance d'un contact étroit et régulier avec le directeur du projet et le lieu de la recherche. Le CRDI a essayé de maintenir ce contact rapproché en envoyant des administrateurs de programme sur place visiter des projets et en correspondant régulièrement avec des chercheurs. Les constatations indiquent toutefois que le CRDI doit s'améliorer à cet égard parce que sept des dix-sept commentaires indiquaient que la surveillance était insuffisante. De plus, tous les commentaires négatifs provenaient de rapports différents produits depuis 1991, ce qui indique que le problème posé par le manque de temps à consacrer à la surveillance s'aggrave. Ce phénomène est lié en partie à la restructuration du Centre qui a créé des orphelins parmi les projets.

Facteur : Surveillance d'appui et détaillée

«On a utilisé des spécialistes du BRASI du CRDI à Singapour, au Vietnam et au siège social du CRDI à Ottawa pour surveiller des projets et fournir de l'aide technique. Les institutions participantes vietnamiennes ont demandé surtout une aide accrue et plus régulière du Canada.»

Vietnam/Indochina Sustainable Economic Development Programme (1995), 16

Le projet n'a pas profité de visites du personnel du programme du CRDI, d'activités de réseautage ou d'échange d'idées avec d'autres projets subventionnés dans le CRDI dans le même domaine, ni d'autres apports intangibles du Centre sous forme de discussions, de conseils, d'encouragement ou de rétroaction sur les travaux en cours. On n'exagérerait pas beaucoup en disant que le projet est un «orphelin» à cause de deux phénomènes, soit la maladie en phase terminale et la disparition subséquente de l'AP qui a lancé le projet, la décroissance des bureaux régionaux à New Delhi et le transfert du projet, ainsi qu'une poignée d'autres projets de même nature, à des membres du personnel de programme à Ottawa déjà préoccupés par d'autres activités. Même si ce n'est que conjecture pour le moment, il n'est pas difficile d'imaginer que le projet aurait pris une orientation tout à fait différente si le Centre avait joué un rôle plus proactif et l'avait appuyé davantage.

Resource Costs of Under-Nutrition and Morbidity; Informal Sector Street Food; and, Inland Fisheries Impact Cast Studies (1997), 3

Des administrateurs de programme ont corroboré l'opinion selon laquelle l'intervention directe des membres du personnel du programme est cruciale à la réalisation du projet et à l'utilisation des résultats de recherche décrits dans les RFP. Dans 15 % (20/130) des réponses à la question portant sur la direction du projet, les répondants ont formulé des commentaires sur des problèmes découlant d'un changement d'administrateur de programme pendant la mise en œuvre du projet de recherche. Quelle que soit la cause du changement de personnel, on a considéré que la surveillance par une série d'administrateurs de programmes qui se sont succédé a eu une incidence négative sur le projet. Il était question, dans les RFP, de problèmes comme les documents, rapports et résultats de projets perdus et égarés, une surveillance interrompue ou lacunaire, une rupture des communications, le manque de continuité et des retards dans le dégagement des fonds et la fermeture du dossier.

Même si les contacts entre le personnel du CRDI et les chercheurs ont été une importante source d'avantages comparatifs pour le CRDI dans le passé, le *Suivi auprès des chargés de projet* a révélé que ces contacts directs sont à la baisse. Le pourcentage des chargés de projet qui ont signalé une collaboration très rapprochée avec des membres du personnel du programme a reculé d'un sommet de 76 % au cours des années 70 à 55 % en 1991-1994. [ix] L'étude a conclu que cette baisse pourrait avoir des répercussions sérieuses à la fois sur la création de capacité et la qualité des résultats de recherche. Dans le document intitulé *Impact Study of IDRC Supported Projects in the Areas of Social Policy, Public Goods, and Quality of Life*, on tire une conclusion semblable : «On accorde plus de priorité à l'élaboration de nouveaux projets et la distribution de nouveaux budgets qu'à la surveillance des activités en cours. Le temps et les budgets de voyage limités sont dépensés en conséquence» [24].

11) Liens avec les donateurs

Facteur : Liens avec les donateurs

«Plusieurs des répondants ont déclaré que le prestige que l'appui du CRDI accorde à la télématique leur a permis de réunir des fonds supplémentaires sur la scène nationale et internationale.»

Evaluation of IDRC's Telematics Program (1990), 14.

«Le CRDI essaie d'établir des partenariats de programme avec d'autres intervenants importants, le cas échéant, afin d'éviter le double emploi et de concentrer les efforts sur les enjeux clés. Un élément stratégique particulier du programme sur l'environnement au Cambodge a consisté à négocier avec d'autres donateurs le financement d'éléments particuliers du programme.»

IDRC Environment Program in Cambodia: An Assessment of the First Two Years (1995), 10.

Le CRDI peut intervenir comme catalyseur pour aider les institutions et les chercheurs bénéficiaires à obtenir d'autre financement d'autres donateurs. Sur les 407 facteurs déterminants, 4 % ont décrit

la contribution du CRDI. Parmi les onze rapports d'évaluation où il en est question, un seul contenait des commentaires selon lesquels l'appui supplémentaire n'avait pas aidé le projet et il s'agissait d'un cas où les contacts entre l'institution bénéficiaire et le PNUD n'avaient pas encore dépassé le stade des entrevues préliminaires.

12) Relations de collégialité avec les partenaires de la recherche

Facteur : Relations de collégialité avec les partenaires de la recherche

Au cours de toute la période de 1989 à 1993, les relations entre le CRDI, chargé d'administrer les fonds et de surveiller le projet, et les institutions membres se sont déroulés sans heurts. Les universitaires péruviens que j'ai interviewés ont été unanimes au sujet de la cordialité des relations.

Report of the Economic Research Consortium (1993), 10

Sur les 407 facteurs déterminants, 3 % portaient sur les relations professionnelles qui se sont établies entre le personnel du Centre et des membres de l'équipe de recherche. Deux des commentaires ont été négatifs même si aucune des observations contenues dans les neuf rapports d'évaluation qui ont abordé la question n'était vraiment fondée. Outre le fait que l'équipe de recherche a apprécié les bonnes relations entre le donateur et le bénéficiaire, on ne sait pas trop comment ce facteur a contribué spécifiquement à la réussite du projet.

Autres facteurs qui jouent sur le résultat des projets

Sur les 407 facteurs qui, selon les rapports d'évaluation, ont joué sur le résultat de projets, 16 % n'avaient pas trait au CRDI ou échappaient à son influence. Ces autres facteurs sont indépendants de l'intervention du CRDI et sont donc classés séparément. Dans 70 % des cas où l'on a mentionné ces facteurs, on a considéré qu'ils avaient eu une incidence défavorable sur le projet. Dans tous les cas, l'évaluateur n'a pas dit si le CRDI était intervenu pour corriger le problème, ou s'il aurait pu le faire. On peut regrouper ces 66 observations dans les six catégories qui suivent, classées selon la fréquence de leur mention dans les rapports d'évaluation :

1. **Environnement extérieur** : 25 % des 66 autres facteurs ont porté sur l'effet que l'environnement stratégique, politique, économique ou naturel a eu sur le site du projet. Dans trois quarts des cas, on a considéré que ces facteurs avaient nui à la mise en œuvre ou au résultat des projets.

2. **Participants** : 19 % des commentaires portaient sur les caractéristiques et les interventions d'un participant en particulier. C'est la seule catégorie où les commentaires favorables ont été plus nombreux que les commentaires négatifs (69 % contre 31 %).
3. **Questions techniques** : 18 % des commentaires portaient sur des problèmes techniques rencontrés et sur les solutions que les chercheurs ont trouvées au cours de la mise en œuvre du projet.
4. **Contraintes relatives au financement et aux ressources humaines** : 18 % des facteurs portaient sur une contrainte relative aux ressources financières ou humaines à l'institution bénéficiaire. Ces commentaires portaient en général sur ce qu'on aurait pu mieux faire avec plus d'argent ou plus de scientifiques.
5. **Accès à l'information** : 12 % des commentaires portaient sur l'insuffisance des sources d'information, de leur connaissance et de l'utilisation de la presse pour diffuser les questions de recherche.
6. **Relations tendues** : 7 % des facteurs présentaient des exemples de l'influence négative qu'une personne ou une institution a eue sur le projet parce qu'elle n'était pas disposée à collaborer avec les partenaires de la recherche.

Conclusion

Sommaire des résultats

L'analyse des résultats de quarante rapports d'évaluation permet de tirer six conclusions :

1. Il y a congruence entre les caractéristiques de la démarche du CRDI définie dans les ateliers et les facteurs qui, selon les évaluateurs, jouent sur les résultats de projets. Cinq seulement des trente caractéristiques définies au cours des ateliers organisés avec le personnel du Centre n'ont pas suscité de commentaires dans les rapports d'évaluation. De plus, 84 % des facteurs déterminants indiqués dans les rapports d'évaluation avaient trait aux caractéristiques du CRDI.
2. Selon le nombre de commentaires qu'elles ont suscités dans les rapports d'évaluation, les quatre caractéristiques les plus importantes de la démarche de prestation de programmes du CRDI sont les suivantes :
 - a) **fournir l'apport méthodologique et technique d'experts** à l'équipe de recherche (suggérer de nouvelles méthodes de recherche ou des applications

possibles des résultats de la recherche; aider à assurer l'accès à l'information et à des documents; et mettre en œuvre des technologies pertinentes (13 %);

- b) **promouvoir l'institutionnalisation de la recherche pour le développement** (encourager les chercheurs à retourner dans des pays en voie de développement ou à y demeurer; accroître la valeur de la recherche au niveau stratégique; et fournir des tribunes pour la diffusion des résultats de recherche et l'examen critique par les pairs) (12 %);
- c) définir les besoins de formation des chercheurs et des institutions et y répondre pour **créer leur capacité de recherche** (11 %);
- d) **promouvoir l'établissement de réseaux de recherche** dans les milieux scientifiques (9 %).

Même si, individuellement, ces pourcentages semblent peu importants, il faut s'y attendre, compte tenu du nombre de caractéristiques que comporte la démarche du CRDI. De plus, les caractéristiques ne jouent pas dans l'isolement et c'est lorsqu'on les combine en grappes qu'elles ont l'incidence la plus forte sur le résultat d'un projet. Par exemple, les quatre caractéristiques mentionnées ci-dessus représentent 45 % des facteurs qui, selon les évaluateurs, jouent sur les résultats d'un projet et il est question de trois de ces caractéristiques, ou des quatre, dans vingt-quatre des quarante rapports d'évaluation.

- 3. Selon les rapports d'évaluation échantillonnés, le nombre de commentaires négatifs sur l'intervention du CRDI dans des projets de recherche pour le développement est à la hausse. Au total, 12 % des 341 facteurs déterminants qui ont trait au CRDI ont été négatifs, mais leur fréquence est à la hausse. Entre 1994 et 1996, le nombre des commentaires négatifs est demeuré inférieur à 10 %, mais il a grimpé à 24 % et 39 % en 1997 et 1998 respectivement.
- 4. L'analyse indique que le CRDI n'assure pas une surveillance suffisante et efficiente. Il faut analyser la question plus à fond, mais les données probantes tirées des rapports d'évaluation indiquent que le problème s'aggrave. Sur les facteurs déterminants qui avaient trait à la surveillance exercée par le CRDI, 41 % (7/17) étaient négatifs et la majorité de ces commentaires ont été formulés dans des rapports d'évaluation produits au cours des trois dernières années. Les chargés de projet et les administrateurs de programme ont constaté que la décroissance et la restructuration qu'a vécues le Centre ont eu une incidence négative sur la surveillance des projets en rendant des projets orphelins, ce qui joue sur la mise en œuvre de projets de recherche appuyés par le Centre.
- 5. Les facteurs déterminants ne s'excluent pas mutuellement : ils se présentent par grappes. Dans le quart des rapports d'évaluation, on a signalé que huit ou plus des quatorze

caractéristiques du CRDI avaient une incidence sur la mise en œuvre du projet. La moyenne globale s'est établie à cinq caractéristiques par rapport.

6. Trois des quatre caractéristiques du CRDI mentionnées le plus souvent dans les rapports d'évaluation comme facteurs qui agissent sur les résultats de projets ont suscité relativement peu de commentaires négatifs, soit moins de 10 %, au sujet du rendement du CRDI. Ces caractéristiques étaient les suivantes : fournir un apport méthodologique et technique d'experts, créer une capacité ciblée et promouvoir l'établissement de réseaux de chercheurs dans les milieux scientifiques.

Recommandations relatives à la recherche plus poussée

La recherche future pourrait emprunter des voies différentes et une étude qui pourrait être utile consisterait à analyser la place du CRDI parmi d'autres organismes subventionnaires de la recherche pour le développement et la façon dont le Centre complète leur travail. Une organisation peut toujours s'améliorer et le CRDI pourrait tirer des leçons des démarches d'autres organismes qui subventionnent des recherches pour le développement. Toute comparaison valable passerait d'abord par la clarification de certaines questions de méthodologie : 1) à quels organismes peut-on comparer le CRDI comme il se doit; 2) quels secteurs des organisations faudrait-il comparer et en fonction de quels critères; et 3) quels facteurs internes et externes ont contribué à la réussite d'autres organisations et est-il possible de les adapter à la situation du CRDI?

Une étude sur l'environnement extérieur où fonctionne le CRDI donnerait des aperçus précieux du créneau où les ressources limitées du CRDI ont l'effet le plus important. L'environnement mondial de la recherche a changé depuis la création du CRDI en 1970, c'est certain. Les questions étudiées seraient les suivantes : Quelles sont les caractéristiques de ce changement et lesquelles ont le plus d'incidence sur le mandat et le mode de fonctionnement du CRDI? Comment la capacité croissante des chercheurs et des institutions du Sud, l'intervention de donateurs multiples et de plus grandes possibilités de financement de la recherche sur le développement ont-ils changé le rôle du CRDI dans la collectivité internationale? Comme la contribution monétaire du CRDI à l'«enveloppe» mondiale de la recherche pour le développement est relativement modeste, quel rôle important le Centre pourrait-il jouer pour compléter le travail d'organisations donatrices nationales, régionales et autres? Sur quel créneau le Centre devrait-il concentrer son attention?

Annexe 1 : Liste de rapports d'évaluation

Africa, Information, and Development: IDRC's Experience (1994) par Martha Melesse et Shamid Akhtar

African Economic Research Consortium: Research Training, and Related Activities (1990) par Knud Erik Svendsen

Analysis of IDRC Funded Projects Relevant to Desertification (1993) par le BRACO

Analysis of the Approach to Addressing Gender Issues in the Information Sciences and Systems Division (1993) par Hedat Berhane

Annotated Mid-Project Evaluation: Snow and Ice Hydrology (Pakistan) (1994) par Sylvain Dufour et Nancy George

Assessment of the IDRC Project: Bamboo Mat Board (India) (1992) par V.N.P. Mathur

Building National Capacity in the Social Sciences: Asia (1988) par Bryant Hearl

CODESRIA: Report of the Auto Evaluation 1996 (1997) par le Codesria

Commercialization of the Unimade Handpump: An Evaluation (1992) par Sieh Lee Mei Ling

Evaluation of IDRC's Library Services to Projects (1989) par C.G.S. Harris

Evaluation of IDRC's Telematics Program (1990) par Anna Stahmer

Evaluation of Oilseed Network (Ethiopia): Final Report (1991) par Thomas Development Associates

Evaluation of Technology Transfer Projects for Small and Medium Sized Industries in Singapore, Malaysia, and Thailand (1991) par John A. Holub

Evaluation of the Economy and Environment Program for SE Asia (1996) par Mohan Munasinghe

Evaluation of the Latin American Aquaculture Network (1991) par Lisa Moreau

Evaluation Report of IDRC-Supported HIV/AIDS Research Projects (1995) par Zeinab Adan

External Evaluation of the Consortium for the Sustainable Development of the Andean Ecoregion (CONDESAN) Lima, Peru (1996) par Nicolas Mateo, Kenneth Brown et Edward Weber

External Evaluation of the GlobeSAR Project (1997) par Ferdinand Bonn

Farming Systems (Vietnam) (1995) par Benchaplun Shinawatra

Final Evaluation Report of IDRC Project 88-0141 "The Dissemination of Agricultural Information to Young Farmers in North-West and South-West Provinces" (1991) par Ajaga Nji

IDRC Environment Program in Cambodia: An Assessment of the First Two Years (1995) par Kirk Talbott

IDRC Information Science Projects and Priorities in Sri Lanka (1989) par Rohan Samarajiva

Impact Study of IDRC-Supported Projects in the Areas of Social Policy, Public Goods, and Quality of Life (1998) par Anne Bernard et Tricia Wind

Milk Production Systems Project (Guyana): Evaluation Report (1991) par Gustavo Cubillos, Victor Ganoza et Fernando Garcia

Network of Networks: Latin America (1994) par Warren Thorngate

Origines et réalisations du Centre de recherche en santé de Navrongo (1996) par Terry Smutylo, Sarah Earl et Beth Richardson

Pan Asian Networking Project: A Survey of Communications Activities (1997) par Michael Graham

Project Effectiveness, Administrative Load, Cost-Efficiency, and Project Size: Exploring the Inter-Relationship (1993) par Marielle Rowan

Suivi auprès des chargés de projet (1996) par Stephen Salewicz et Archana Dwivedi

Project moustiquaires imprégnées et le contrôle communautaire du paludisme au Benin (1997) par Yawo Assigbley

Project Review: Research Project on Natural Resource Management in Communal Lands (1991) par L.E. Munjanganja et R.H.V. Bell

Report of the Economic Research Consortium, Peru (1993) par Juan Antonio Morales

Resource Costs of Under-Nutrition and Morbidity; Informal Sector Street Food; and, Inland Fisheries Impact Case Studies(Nepal) (1997) par Manjul Bajaj

Review of IDRC Funded China/Canada Rapeseed Project (1991) par John Dueck

Shelter and Environmental Improvement for the Urban Poor (1996) par Michael Leaf

Urban Water Management Research at the IDRC: Impacts, Lessons Learned, and Recommendations for Future Research (1995) par Michel Frojmovic

Utilization of Research Results (1993) par W. Couto et C. Sere

Vietnam/Indochina Sustainable Economic Development Programme (VISED) CIDA Project No. 976/18213 (1995) par Orest Nowosad et Ted Ramsay

Wood Utilization (China): Inspection Report (1989) par S. Chow

Work of Research in Development: An Impact Assessment of IDRC-Supported Occupational Health and Safety Projects (1996) par Blair Rutherford

Annexe 2 : Définition de la démarche de prestation de programmes du CRDI : Synthèse des ateliers tenus les 11 et 17 février 1998

Question de réflexion : Quelle est la contribution
du (personnel de programme du) CRDI à
l'élaboration et à la mise en oeuvre d'un projet
efficace de recherche pour le développement?

1. Dépistage et repérage de talents

- 1.1 trouver des chercheurs et des institutions qui ont du potentiel (c.-à-d. qualités de leadership, compétence, détermination et potentiel de création de capacité)
- 1.2 filtrage stratégique des propositions de projet

2. Financement souple et pertinent

- 2.1 être sensible aux priorités et aux besoins des utilisateurs des pays en voie de développement (idées de recherche lancées et mises en oeuvre dans les pays en voie de développement)
- 2.2 déterminer la faisabilité financière d'un projet afin d'assurer que le budget est conforme à ses objectifs
- 2.3 appuyer des recherches qui pourraient ne pas être financées par d'autres donateurs
- 2.4 faire preuve de flexibilité dans les décisions relatives au financement et prendre des décisions fondées sur un contact étroit avec les chercheurs (c.-à-d. pouvoir financer des éléments imprévus ou difficiles à obtenir)

3. Motivation et qualité de la recherche

- 3.1 ne pas contrôler le projet mais fournir à l'équipe de recherche les outils dont elle a besoin pour maîtriser entièrement le projet et inciter ainsi ses membres à hausser le niveau de la qualité de la recherche
- 3.2 fournir des incitations non financières qui poussent les chercheurs à participer au projet (c.-à-d. que la participation du chercheur fera avancer sa carrière, lui permettra de nouer des liens avec d'autres scientifiques, etc.)

4. Relations de collégialité avec les partenaires de la recherche

- 4.1 faire participer l'AP comme partenaire et non comme chargé de projet
- 4.2 aider les chercheurs à atteindre leurs propres buts tout en cherchant avant tout à fixer des buts clairs et atteignables compte tenu des niveaux de financement, des calendriers et des ressources (fixer des objectifs atteignables)

5. Établissement de liens entre la recherche et le contexte du développement

- 5.1 reconnaître la valeur et la pertinence d'un domaine ou d'une question de recherche
- 5.2 comprendre et respecter le contexte du développement dans un milieu donné
- 5.3 aider à définir des problèmes de développement et des questions de recherche clés

6. Institutionnalisation de la recherche pour le développement

- 6.1 protéger l'environnement de la recherche en légitimisant et reconnaissant la recherche pour le développement
- 6.2 améliorer la connaissance et rehausser le statut de la recherche en cours en y donnant accès à un auditoire plus étendu et plus influent (c.-à-d. rehausser la valeur de la recherche à l'échelon stratégique national)
- 6.3 fournir des tribunes de diffusion des résultats de recherche et d'examen critique par les pairs

7. Établissement d'un réseau de recherche

- 7.1 faciliter l'établissement de liens et de réseaux dans les milieux scientifiques et avec les stratégies et d'autres utilisateurs de recherche
- 7.2 promouvoir l'interaction entre des chercheurs qui ont des niveaux différents d'expérience et de capacité (c.-à-d. mettre des chercheurs débutants en contact avec des scientifiques plus chevronnés)

8. Liens avec les donateurs

- 8.1 promouvoir l'établissement de liens avec d'autres donateurs qui pourraient appuyer des projets ou y collaborer

9. Accès aux compétences canadiennes

- 9.1 faciliter l'établissement de liens avec des chercheurs canadiens chevronnés, des entreprises privées, des organismes gouvernementaux, des institutions de recherche et des universités

10. Création de capacité ciblée

- 10.1 définir les besoins de formation des chercheurs et y répondre
- 10.2 définir les besoins de formation et de renforcement institutionnel des institutions bénéficiaires et y répondre

11. Surveillance d'appui et détaillée

- 11.1 les contacts rapprochés et réguliers avec le chargé de projet et le site du projet pendant toute sa durée (visites sur place, disponibilité et opportunité des réponses aux messages électroniques, télécopies, appels téléphoniques...) encouragent, appuient et favorisent l'excellence parmi les membres de l'équipe de recherche, aident à régler rapidement les problèmes et à éviter les surprises et les crises

12. Apport technique et méthodologique d'experts

- 12.1 suggérer de nouvelles méthodes et de nouveaux enjeux dont il faut tenir compte dans la conception et la mise en oeuvre d'un projet de recherche (c.-à-d. démarche participative, multidisciplinarité, orientations spécifiques aux sexes)
- 12.2 contribuer à la surveillance et à l'évaluation de la recherche, ainsi qu'à son application et à son utilisation éventuelles
- 12.3 orienter les chercheurs vers les documents les plus récents et leur fournir de l'information sur la recherche (services de bibliothèque effectuant des recherches bibliographiques, services de publication...)
- 12.4 mettre en oeuvre des TIC pertinentes

13. Engagement professionnel intense

- 13.1 avoir un sentiment de vision, de détermination et d'engagement envers le projet

14. Enjeux institutionnels

- 14.1 le CRDI bénéficie d'une autonomie et d'une indépendance politique importantes
- 14.2 idéalement, il faudrait réduire au minimum l'impact que les changements institutionnels chez le donateur ont sur les bénéficiaires et le Centre devrait offrir un environnement stratégique et décisionnel stable pendant tout un projet (ce qui ne s'est pas fait au cours de la transition au CRDI)

Annexe 3 :

Nombre de rapports d'évaluation contenant des commentaires sur chaque caractéristique de la démarche de prestation de programmes du CRDI

**Nombre de rapports d'évaluation contenant
des commentaires sur chaque caractéristique(N=40)**

Institutionnalisation de la recherche pour le développement	26
Apport technique et méthodologique d'experts	25
Création de capacité ciblée	25
Établissement d'un réseau de recherche	24
Financement souple et pertinent	15
Accès aux compétences canadiennes	14
Motivation et qualité de la recherche	14
Dépistage et repérage de talents	13
Établissement de liens entre la recherche et le contexte du développement	11
Surveillance d'appui et détaillée	11
Liens avec les donateurs	11
Relations de collégialité avec les partenaires de la recherche	9